

Anna Łupicka¹
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych

Wiele organizacji pozarządowych zajmujących się akcjami humanitarnymi wskazuje, że kluczem do osiągnięcia sukcesu podjętych działań pomocowych jest logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, określanym często jako „łańcuch dostaw dla życia”. Według L. N. Wassenhove i R. Tomasini, „logistyka akcji humanitarnych to rodzaj logistyki, która specjalizuje się w organizowaniu dostaw i magazynowaniu zapasów podczas naturalnych katastrof lub złożonych, nagłych wypadków na obszarach nimi dotkniętych, szczególnie w odniesieniu do ludzi tam zamieszkałych”².

Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych zawiera się w dwóch podstawowych przesłankach³: 1) logistyka akcji humanitarnych nie może stać się improwizacją aktów podejmowanych w momencie wystąpienia danej klęski żywiołowej i innych nieprzewidywanych krytycznych zdarzeń. Wszystkie kraje oraz organizacje muszą wyrażać gotowość do podjęcia odpowiednich działań i posiadać plan nagłego reagowania. Dotyczy to zarówno wolontariuszy jak i sprzętu, i zasobów potrzebnych do wsparcia osób narażonych na skutki katastrof, działań wojennych, przewrotów politycznych, czy klęsk żywiołowych. Wiąże się to ściśle z monitorowaniem, oceną, próbą oszacowania danego zdarzenia, stałą kontrolą zagrożonych rejonów oraz stworzeniem planu działań; 2) wszystkie ogniwa łańcucha dostaw zaangażowane w akcje humanitarne stają się współzależne i w związku z tym każdy podmiot w łańcuchu dostaw jest odpowiedzialny za dostawy od momentu ich pozyskania do momentu dostarczenia do obdarowanych. Zarządzanie łańcuchem dostaw we wsparciu akcji humanitarnych skupia się na ciągłym monitorowaniu wszystkich ogniw w jednoczesnym czasie.

Organizacje humanitarne działają w specyficznych warunkach, dlatego zarządzanie łańcuchem dostaw w tym obszarze jest również nietypowe. Działania logistyczne nacechowane są wymuszoną szybkością reakcji, brakiem wielu potrzebnych informacji do zaplanowania i wykonania operacji logistycznych, a także nieprzewidywalnością w miejscu udzielania pomocy⁴.

W „łańcuchu dostaw dla życia” fundamentalne działania określa się mianem „5B”: Bowes – czyli surowiec, fizyczny produkt dostarczany do klienta; bytes – informacje związane z zamówieniem i jego fizycznym przepływem; bucks – środki finansowe, warunki kredytowania, harmonogram spłat, przygotowanie partii towaru do przesyłki; bodies – zasoby ludzkie uczestniczące w łańcuchu dostaw; brains – wiedza i umiejętności⁵. Wszystkie

wymienione komponenty są istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem w ramach logistyki akcji humanitarnych, a nie-spójność działania jednego z nich powoduje zakłócenia w pozostałych. W humanitarnym łańcuchu dostaw uwzględnia się przede wszystkim następujące procesy⁶:

- Zaopatrzenie – celem procesu zaopatrzenia jest upewnienie się, że organizacje zaangażowane w akcje pomocowe posiadają zasoby, które odzwierciedlają faktyczne potrzeby
- transport – celem transportu jest dostarczenie produktów do miejsc gdzie są one faktycznie potrzebne. Strategia transportu oznacza aktualne możliwości dostarczenia zasobów od punktu A do punktu B, a także zapewnienie bezpieczeństwa dostaw i asystowania w akcjach pomocowych
- składowanie – celem składowania jest zabezpieczenie strategicznych dostaw do czasu, gdy będą dostarczone do beneficjentów. Poziom składowanych towarów musi uwzględniać również nagłe nieprzewidywane potrzeby
- dystrybucja – nadrzędnym celem w łańcuchu dostaw jest dostarczenie pomocy ludziom dotkniętym kataklizmem, lub przynajmniej powierzenie dostaw organizacjom dystrybuującym zasoby w celu przeciwdziałania nadużyciom i ewentualnym stratom.

Wszystkie procesy logistyczne realizowane w ramach łańcucha dostaw wsparcia akcji humanitarnych muszą być ściśle powiązane. Nieprawidłowe funkcjonowanie choćby jednego z procesów spowoduje załamanie się całego planu wsparcia akcji humanitarnych. Zatem logistyka akcji humanitarnych, będąc jednym z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw, jest sercem wszelkich działań, które wymuszają szybką reakcję.

Procedura zarządzania logistyką akcji humanitarnych jako jednego z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw

W akcjach pomocowych zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi wsparcie dla organizacji humanitarnych i implementację szybkich oraz wydajnych działań logistycznych. To od zarządzania czynnościami logistycznymi zależy sukces powodzenia akcji humanitarnych, między innymi dostarczenie potrzebnego sprzętu, szczepionek, czy przesiedlenia ludności z obszarów objętych kataklizmem.

¹ Dr hab. Anna Łupicka – Katedra Logistyki i Transportu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (przyp. red.).

² R. M. Tomasini, L. N. van Wassenhove, H. Ford, *Humanitarian Logistics INSEAD*, Pelgrave Mcmillan, March 2009, S. 256, za: T. Pokusa, W. Grzybowski, *Logistyka Humanitarna-Istota, Warunki Skuteczności I Zastosowania W Sferze Współpracy Cywilno-Wojskowej*, „Logistyka” nr 2/2010.

³ *Humanitarian Supply Management And Logistics In The Health Sector*, Department Of Emergency And Humanitarian Action, Washington, D. C., 2001.

⁴ *Proceeding of the 2009 Humanitarian Logistics Conference*, February 19-20, 2009, Georgia Institute of Technology, Atlanta 2009, za: J. W. Jaroszyński, *Przepływy informacyjno-materiałowe w wirtualnych łańcuchach pomocy humanitarnej*, „Logistyka” nr 6/2010.

⁵ V. Wielka, *Rola logistyki humanitarnej sytuacjach kryzysowych*, za: J. W. Jaroszyński, *Przepływy informacyjno-materiałowe w wirtualnych łańcuchach pomocy humanitarnej*, „Logistyka” nr 6/2010.

⁶ *Humanitarian Supply Management And Logistics In The Health Sector*, Department Of Emergency And Humanitarian Action, Washington, D. C., 2001.

Zarządzanie ryzykiem to ciągle, powtarzający się proces, często nazywany pętlą zarządzania ryzykiem, składający się z kilku zasadniczych etapów⁷:

- identyfikacja ryzyka – czyli ujawnienie pełnej „ekspozycji” organizacji na zjawiska niepewności
- opisanie ryzyka – to przedstawienie cech określonych zagrożeń w sposób ustrukturyzowany i pozwalający na porównanie i wyważenie ryzyka
- oszacowanie ryzyka – wykonane w sposób jakościowy lub ilościowy, zawsze jednak mając na uwadze dwa podstawowe parametry:
 - skutki finansowe
 - prawdopodobieństwo zdarzenia
- ustosunkowanie się do ryzyka (risk evaluation) – łączące w sobie szereg decyzji, począwszy od poziomu strategicznego do poziomu taktycznego
- reakcja na ryzyko – świadome modyfikowanie tego ryzyka
 - akceptacja ryzyka
 - odrzucenie ryzyka
- administrowanie ryzykiem
- monitorowanie i przegląd.

W zarządzaniu ryzykiem w humanitarnych łańcuchach dostaw można wyróżnić dwie podstawowe fazy: 1) planowanie, w ramach którego następuje identyfikacja i opisanie potencjalnych zagrożeń oraz 2) gotowość związana z oszacowaniem, analizą, oceną i monitorowaniem potencjalnych hazardów, w celu redukcji skutków katastrof. Czynności logistyczne muszą być zaplanowane, począwszy od właściwych przygotowań, a skończywszy na podjęciu działań. W przypadku akcji humanitarnych nie może być mowy o przypadkowym organizowaniu transportu, czy innych procesów logistycznych w momencie wystąpienia katastrofy.

Planowanie jest zarówno potrzebne jak i praktyczne, od czasu, gdy można przewidzieć niektóre typy katastrof, na przykład powodzie w Polsce. W rzeczywistości wsparcie logistyczne akcji humanitarnych powinno być aktywnym komponentem każdego narodowego planu zarządzania kryzysowego, a świadomość planowania logistycznego w obliczu klęsk żywiołowych, czy konfliktów zbrojnych musi być wdrażana zarówno w organizacjach humanitarnych, rządowych, pozarządowych, a także uczelniach wyższych i szkołach. Każdy w społeczeństwie powinien posiadać minimum wiadomości na temat postępowania w warunkach katastroficznych. Międzynarodowe organizacje, takie jak WHO, PAHO czy PAH (Polska Akcja Humanitarna) w Polsce zajmują się organizowaniem szkoleń dla uczniów i studentów oraz członków organizacji rządowych. Plan wsparcia logistycznego dla akcji humanitarnych musi być oparty przede wszystkim na posiadaniu odpowiedniej wiedzy na temat czynników geograficznych, politycznych, socjalnych i fizycznych obszaru, na którym mają być podjęte działania. Taki plan musi być zrozumiany i zaakceptowany przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw biorące udział w pomocy humanitarnej.

Identyfikacja i opisanie ryzyka dostarcza odpowiedzi między innymi na następujące pytania: 1) Jaka jest skala zagrożenia? Jakie skutki ze sobą niesie? 2) Czy znane są informacje na temat warunków pogodowych? 3) Jaka jest wielkość obszaru objętego klęską? 4) Jak należy podjąć zadania? Na ile podjęte zadania

są współzależne i w jakiej kolejności należy je wykonać? 5) Kto jest odpowiedzialny za wykonanie danego zadania (dana organizacja, departament lub osoba)? 6) Kto jest odpowiedzialny za koordynację całego łańcucha dostaw? 7) Jakie zasoby są potrzebne? Jak, gdzie i kiedy można je pozyskać? 8) Jakie czynności alternatywne należy przedsięwziąć, jeśli zawiedzie realizowany plan?

Po uzyskaniu pozytywnych odpowiedzi na powyższe pytania można przystąpić do drugiego etapu zarządzania ryzykiem; tworzenia listy działań przygotowawczych. Gotowość podejmowania działań logistycznych wiąże się ściśle z analizą i oszacowaniem wszystkich słabych punktów planu. Nie należy zapominać, że wsparcie logistyczne akcji humanitarnych jest kluczowym komponentem każdego planu. Czynności przygotowawcze zawierają⁸:

- oszacowanie słabych punktów na terenie objętym kataklizmem – celem jest zidentyfikowanie słabych i mocnych stron dotyczących pracy socjalnej, infrastruktury drogowej – autostrad, dróg krajowych, systemów wodno-kanalizacyjnych, szpitali, które mogły ulec zniszczeniu.
- systematyczne mapowanie i ewaluacja infrastruktury transportu danego kraju (porty, lotniska, autostrady, drogi szybkiego ruchu, kolej, transport wodny), ocena zdolności (efektywności) i potencjalnych słabości strategicznych szlaków, możliwych wąskich gardeł (mosty, promy), możliwość zasobów komunikacyjnych, wielkość ryzyka załamania się systemu infrastruktury transportowej. Należy również uwzględnić możliwość budowy hangarów i magazynów lub zaopatrzenia w paliwo parku transportowego w sytuacji huraganów lub trzęsienia ziemi
- analiza historycznych danych meteorologicznych danego kraju czy, regionu w celu oceny wpływu trudnych warunków pogodowych na zdolność systemu transportowego w różnych porach roku
- regularne monitorowanie dotyczące przebudowy lub rozbioru istniejącej infrastruktury transportowej, która może spowodować powstanie wąskich gardeł bądź potrzebę tymczasowego objazdu
- ocena możliwości wykorzystania zasobów strategicznych podczas logistycznych akcji humanitarnych – tego typu zasoby ulegają ciągłej fluktuacji i w związku z tym należy monitorować zmiany na bieżąco. W przegląd zmian powinien być zaangażowany sektor publiczny i prywatny, a także pozarządowe, narodowe i międzynarodowe organizacje
- utrzymywanie odpowiedniego poziomu strategicznych zapasów – włączając w to lekarstwa, dostawy medyczne, żywność, odzież, paliwo i ekwipunek akcji ratowniczych
- analiza zdolności systemu transportowego do przemieszczania ludzi, zdolności transportowych kraju dotkniętego kataklizmem, rodzaj transportu, koszty wynajęcia
- oszacowanie potencjalnych możliwości tworzenia baz logistycznych w budynkach i budowlach dostępnych w danym kraju lub regionie, ocena zniszczeń, możliwość zaadaptowania sprzętu, fabryk w celu podjęcia działań logistycznych
- oszacowanie możliwości serwisu sprzętu transportowego – uwzględniając sektor prywatny i publiczny

⁷ Opracowanie na podstawie raportu Risk Management Consulting 2008.

⁸ Opracowanie na podstawie: *Humanitarian Supply Management And Logistics In The Health Sector*, Department Of Emergency And Humanitarian Action, Washington, D. C., 2001.

⁹ <http://www.unic.un.org.pl/show.php?news=1489&wai=&wid=18&year=2010>

- ocena zdolności przeładunkowych istniejących portów i lotnisk:
 - porty wodne: ocena zdolności urządzeń portowych do przeładunku, składowania i dystrybucji dostaw. Przegląd procedur i formalności potrzebnych do przybycia kontyngentów pomocowych
 - porty lotnicze: ocena możliwości, jaki rodzaj samolotów może lądować, czym dysponuje lotnisko do przeładunku towaru, możliwość zaopatrzenia w paliwo
 - inne opcje transportowe: ocena alternatywnych szlaków dostarczania towarów strategicznych w momencie wystąpienia nagłego zdarzenia.
- przegląd polityki rządu, planów i ich gotowości – międzynarodowe agencje i organizacje pozarządowe powinny znać dokładnie politykę rządu kraju objętego kataklizmem, w szczególności politykę i plan zarządzania kryzysowego oraz organizacje odpowiedzialne za jego wdrażanie. Kontakt agencji międzynarodowych z instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie nagłego planu wsparcia humanitarnego pozwala między innymi na negocjacje podatku za dostawy humanitarne, pierwszeństwo dostaw w strategicznych lotniskach.

Podsumowanie

Podczas każdej katastrofy świat jest zaskoczony, że pomoc, którą różne państwa mogą dostarczyć transportem lotniczym w ciągu kilku godzin setkom tysięcy osób uwięzionych w ruinach, jest opóźniona o tydzień lub dłużej z powodu wszystkich „wąskich gardeł”. Dziennikarze często wyolbrzymiają zagrożenia i przypadki plądrowania na miejscu katastrofy, a pracownicy służb udzielających pomocy – strach przed epidemią. Zapomina się o wysokiej śmiertelności i przestępczości oraz licznych chorobach występujących przed katastrofą⁹. By móc sprawnie zarządzać logistycznymi akcjami pomocy humanitarnej musi istnieć plan zarządzania ryzykiem, który będzie uwzględniał wszystkie wymienione wcześniej etapy postępowania, poczynając od danych dotyczących zagrożonego regionu, a kończąc na dostarczeniu we właściwym czasie i odpowiednim miejscu pomocy potrzebującym. Analizując artykuły poświęcone pomocy humanitarnej udzielonej przez rząd polski po trzęsieniu ziemi na Haiti, można dostrzec negatywną ocenę tego przedsięwzięcia. Zwrócono uwagę na brak koordynacji działań logistycznych dotyczących wylotu samolotu prezydenckiego z lekami, wodą i żywnością, ponieważ nie wiadomo było gdzie samolot wyląduje i kto zajmie się rozdziałem wysłanej pomocy. Brakowało również ścisłej współpracy z personelem na miejscu. Członkowie PAH zwrócili uwagę na potrzebę zdobywania większej wiedzy w zakresie logistyki akcji humanitarnych nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale przede wszystkim instytucje publiczne, w tym rząd. Być może w Polsce w końcu zostaną stworzone procedury szybkiego reagowania w przypadkach różnych katastrof naturalnych, ze szczególnym uwzględnieniem powodzi w Polsce, by nie marnować pieniędzy na spóźnione wsparcie¹⁰. Badania ONZ pokazują, że od wielkości poniesionych inwestycji w rozwój i przeciwdziałanie skutkom katastrof zależy liczba osób, które stracą

życie, ucierpią na zdrowiu czy zostaną pozbawione środków do życia¹¹.

Streszczenie

Katastrofy naturalne i sytuacje krytyczne zdarzają się coraz częściej, a ich skutki stają się coraz bardziej dotkliwe. Coraz więcej organizacji pozarządowych zwraca uwagę na potrzebę zwiększenia istniejących zdolności reagowania w przypadku zagrożeń. Wiele z nich wskazuje, że logistyka jest kluczem do osiągnięcia wydajnej i efektywnej pomocy humanitarnej. Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych wymaga opracowania szczegółowych procedur redukujących lub eliminujących ryzyko związane z transportem, składowaniem i dostarczaniem pomocy najbardziej potrzebującym. Celem logistyki humanitarnej jest dostarczenie zasobów strategicznych w odpowiednie miejsce i w odpowiednim czasie, tak, by złagodzić skutki kataklizmów dla ludzi objętych ich obszarem.

Summary

Natural disasters and critical situations more and more often happen, and their effects are becoming more and more severe. Non-governmental organizations are paying attention to the need of increasing existing capacities of reacting in case of threats. Many of them shows that the logistics is a key to achieving the efficient and effective humanitarian aid. Logistic supporting of humanitarian actions requires drawing up detailed procedures reducing or eliminating the risk associated with transport, storing and the delivery of aid the most needing. Purposes of the humanitarian logistics delivering strategic resources into the appropriate place and in due time is in order to cushion effects of cataclysms for embraced people with their area.

LITERATURA

1. Bazerman I., M. Watkins, *Zagrożenia do przewidzenia*, Harvard Business School Press, 2006
2. Federation Of European Risk Management Associations 2003.
3. *Humanitarian Supply Management And Logistics In The Health Sector*, Department Of Emergency And Humanitarian Action, Washington, D. C., 2001.
4. *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE Warszawa 2009.
5. Jaroszyński J. W., *Przepływy informacyjno-materialne w wirtualnych łańcuchach pomocy humanitarnej*, „Logistyka”, nr 6/2010.
6. Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka Humanitarna – Istota, Warunki Skuteczności i Zastosowania w Sferze Współpracy Cywilno-Wojskowej*, „Logistyka” nr 2/2010.
7. *Proceeding of the 2009 Humanitarian Logistics Conference*, February 19-20, 2009, Georgia Institute of Technology, Atlanta 2009.

NETOGRAFIA

1. www.polrisk.com.pl <http://www.unic.un.org.pl/haiti/>
2. <http://www.unic.un.org.pl/haiti/>
3. <http://www.unic.un.org.pl/show.php?news=1489&wai=&wid=18&year=2010>
4. [http://wyborcza.pl/Ochojska: Pomagać Haiti trzeba z głową \(dostęp: 10.08.2011\).](http://wyborcza.pl/Ochojska: Pomagać Haiti trzeba z głową (dostęp: 10.08.2011).)

⁹ <http://www.unic.un.org.pl/show.php?news=1489&wai=&wid=18&year=2010>

¹⁰ [http://wyborcza.pl/Ochojska: Pomagać Haiti trzeba z głową \(dostęp: 10.08.2011\).](http://wyborcza.pl/Ochojska: Pomagać Haiti trzeba z głową (dostęp: 10.08.2011).)

¹¹ <http://www.unic.un.org.pl/show.php?news=1489&wai=&wid=18&year=2010>